

## INTERAKSI BUDAYA DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH DI KABUPATEN ALOR

**Abdul K. Tabang**

Alumnus Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang  
Email: [abdul.k.tabang.co.id](mailto:abdul.k.tabang.co.id)

**Akbar Yusuf**

Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang  
Email: [akbaryusufumkupang@gmail.com](mailto:akbaryusufumkupang@gmail.com)

**Gasim**

Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian adalah (1) Untuk mengetahui hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran pemerintah daerah di Kabupaten Alor, (2) Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor, (3) Untuk mengetahui interaksi budaya dan partisipasi anggaran dalam memoderasikan hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang menggunakan metode sensus. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis svarian atau biasa disebut dengan soft modeling, dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja anggaran Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor, (3) interaksi budaya dengan partisipasi anggaran berpengaruh negative terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Alor.

**Kata kunci :** *Budaya Organisasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Pemerintah Anggaran Daerah.*

### A. PENDAHULUAN

Prinsip utama partisipasi anggaran adalah masyarakat harus terlibat dalam setiap proses dalam perencanaan APBD. Sebab, masyarakat yang paling mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang sedang dirasakannya. Secara *filosofis*, masyarakat adalah memegang kedaulatan yang memberikan mandatnya kepadanya institusi pemerintah untuk menjamin keteraturan sosial, menjamin hak-hak masyarakat, dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja anggaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Argyris, (1964), dalam, Indarto, & Ayu, (2011).

Partisipasi anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun (Supriyono, 2000).

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan

anggaran mereka (Brownell, 1982). Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, 1982, dalam Morinda, dan Zulfikar, 2005).

Penelitian Windasari, (2016) menunjukkan hasil bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam menyusun anggaran maka kinerja anggaran semakin meningkat. Hasil yang sama juga dikemukakan oleh Adrianto, (2008), dan Sinurat (2009), dengan menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

Dalam partisipasi penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran adalah pihak principal (atasan) dan agent (bawahan). Sehingga dalam Penerapan teori keagenan pada penyusunan anggaran akan mampu meningkatkan efisiensi karena agen ingin menunjukkan kinerja anggaran yang baik pada prinsipal, namun di sisi lain dapat pula menimbulkan dampak negatif yang ditunjukkan dengan perilaku oportunistik Parwati, Budiasih, & Astika, (2015).

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten; Brownell, dan Mc. Innes, (1986); dan Indriantoro, (1993), menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja anggaran dan kinerja anggaran manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani, (1975); Brownell, dan Hirst, (1986), dalam Sukardi, (2002), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara. Partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi.

Menurut Brown, (2001). Partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi anggaran dan pengaruh seseorang dalam proses penganggaran. Adanya partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Berdasarkan perspektif kognitif dan psikologi, terdapat manfaat dari partisipasi anggaran bawahan dalam penyusunan anggaran yaitu karena adanya identifikasi dan keterlibatan diri dalam tujuan anggaran, menjadikan partisipasi anggaran yang berhubungan dengan kinerja anggaran, dan juga meningkatkan motivasi Lau, & Buckland, (2001).

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja anggaran, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja anggaran ( Schiff, dan Lewin, 1970, dalam Kirby, 1994 ). Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah (Agyris, 1952), sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja anggaran dan setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Schiff, dan Lewin, (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja anggaran, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja anggaran manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argyris (1952), dalam Titisari, (2004), juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja anggaran yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai

dan partisipasi anggaran dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

Lukka (1988), dan Brownell, (1982). Pengaruh partisipasi anggaran partisipatif pada kinerja anggaran merupakan tema pokok yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen, hal ini disebabkan karena partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggaran anggota organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh karyawan dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya" dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja anggaran yang ditetapkan.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Sardjito, (2007). Menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Usoro, and Adigwe, (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dari sebuah organisasinya.

Konsep budaya organisasi yang digunakan Sardjito, & Muthaher, (2007), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara. Menurutnya, antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai dan praktik.

Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi. Supomo, (1998), dalam Sardjito, (2007). Menurut Holmes, dan Marsden, (1996), dalam Sardjito, (2007). Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja anggaran organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja anggaran. Selain budaya organisasi pencapaian keberhasilan di dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor informasi. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja anggaran. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Sardjito, (2007). Menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Usoro, and Adigwe, (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dari sebuah organisasinya.

Budaya organisasi adalah cara berpikir dari segolongan manusia untuk mencapai tujuan, dalam suatu ruang (tempat) dan waktu. Holmes dan Marsden (dalam Supomo, dan Indriantoro, 1998), menyatakan bahwa budaya perusahaan atau organisasi mempunyai

perengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja anggaran budaya organisasi.

Mengacu pada uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah 1) untuk Mengatahui Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Anggaran Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor; 2) untuk mengetahui hubungan budaya organisasi terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor; 3) untuk Mengetahui interaksi budaya dan partisipasi anggaran dalam memoderasikan hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran Pemerintah Daerah di Kabupaten Alor.

## **B. METODE PENELITIAN**

### **1. Populasi Dan Sampel**

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Alor. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari pegawai Badan Keuangan Daerah di Kabupaten Alor. Peneliti mengambil sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.

### **2. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan memakai kuesioner sebagai alat pengumpul data dari lingkungan yang sebenarnya. Penyebaran daftar pertanyaan kepada daresponden untuk memperoleh data primer mengenai permasalahan yang diteliti. (Sekaran, 2000). Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan cara penyebaran secara langsung, yaitu dilakukan kuesioner diantarkan langsung kepada responden yang bersangkutan. Untuk pengumpulan kuesioner, juga dilakukan dengan secara langsung yaitu dengan menjemput langsung pada responden.

### **3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **a. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya Purwandi, (2012).

#### **b. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja (Sardjito, 2007) dalam Sucitrawati, & Sari, (2017).

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dari responden dilakukan dengan metode *survey*, metode *survey* dilakukan melalui pengumpulan data pokok (primer) dari suatu sampel dengan menggunakan instrument kuesioner dengan cara memberikan daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden.

### **5. Pengujian Dengan Metode PLS**

Pengujian dengan menggunakan metode PLS pada dasarnya terdiri atas 2 macam pengujian, yaitu:

#### **1) Model Pengukuran (*Outermodel*)**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator yang dinilai berdasarkan korelasiantar item score dengan konstrukskor yang dihitung dengan

menggunakan PLS. Uji validitas digunakan untuk menguk ursaha tau valid setidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika kuisioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang di ukur oleh kuisioner tersebut dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel.

## 2) Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan Model structur dan evaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variable terikat interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi.

## 3) Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS).Ghozali, (2011), dalam Muhran, (2007). PLS merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang powerful, karena tidak mengasumsikan data harus dengan skala tertentu, danjumlah sampel kecil, dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori. Lebih lanjut Ghozali, (2011). PLS membantu penelitian untuk mendapatkan nilai variabl elaten untuk tujuan prediksi. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga, meliputi (Ghozali, 2011):

- a) Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variable laten.
- b) Kategori kedua, adalah mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variable laten dan antar variabl elaten dan blokin dikatornya (*loading*).
- c) Kategori ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstan taregresi) untuk indicator dan variabl elaten. Untuk memperoleh ketiga estimasi di atas, PLS menggunakan proses *iterasi* tiga tahap dan setiap tahap *iterasi* menghasilkan estimasi.

## C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Kuisioner

Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Sensus. Dengan metode ini, peneliti mengambil sampele lemen populasi berdasarkan pertimbangan tertentu yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.

**Tabel 1. Deskripsi Kuisioner Penelitian, 2018**

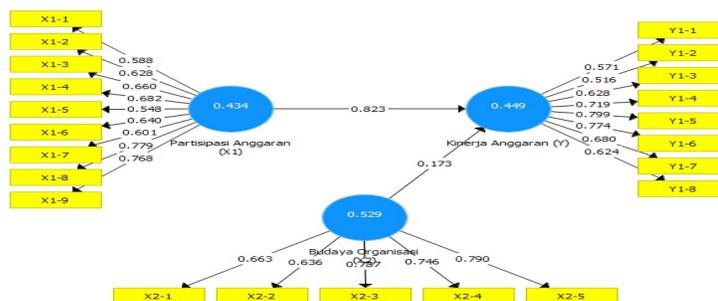
1.	Kuisioner yang diedarkan	50
2.	Kuisioner dikembalikan yang rusak tanpa diisi	5
3.	Kuisioner yang belum dikembalikan	12
4.	Kuisioner yang dikembalikan untuk dianalisis	33

Tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa kuisioner yang diedarkan berjumlah 50 exemplar. Kuisioner yang dikembalikan tanpa diisi berjumlah 5 buah kuisioner, sedangkan kuisioner yang belum dikembalikan berjumlah 12 kuisioner, dan kuisioner yang dikembalikan untuk dapat dianalisis sebanyak 33 buah kuisioner.

### 2. Uji Outer Model

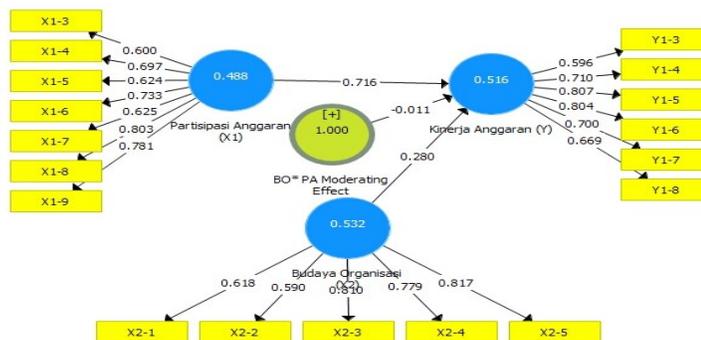
Outer model dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya loading factor untuk masing-masing konstruk). Dari model pengukuran dengan reflektif indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score* dengan konstruk skor yang dihitung dengan menggunakan PLS. Uji validitas digunakan untuk mengukusah atau valid tidaknya suatu kuisisioner.

Suatu kuisisioner dikatakan valid jika ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingindiuukur. Akan tetapi untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup. Gambar berikut merupakan hasil *Bootstrapping* PLS tahap pertama terhadap konstruk penelitian dan indikatornya.



Gambar 1. Hasil Bootstrapping Tahap Pertama (Olahan Penulis 2018)

Dari hasil output *bootstrapping* run-1, dapat diketahui nilai *loading factor* dari masing-masing variabel Budaya Organisasi (X2) semuanya memiliki nilai *loading factor* di atas ketentuan 0.50. Selanjutnya untuk variabel Partisipasi Anggaran terdapat dua indikator yang kurang dari 0,50, yakni indikator X1-1, X1-2. Demikian pula hal yang sama terjadi pada variabel Kinerja Anggaran terdapat dua indikator yakni, Y1-1, dan Y1-2. Oleh karena itu, perlu dilakukan *bootstrapping* ulang tahap kedua dengan mengeliminasi item-item pertanyaan yang tidak valid untuk memperoleh hasil yang lebih optimal. Berikut ini adalah hasil *bootstrapping* run-2:



Gambar 2. Hasil bootstrapping run-2. (Olahan Penulis 2018)

Gambar hasil *bootstrapping* tahap kedua seperti gambar di atas, menunjukkan bahwa semua indikator baik variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi dan kinerja anggaran sudah memenuhi *convergent validity*, karena semua *loading factor* berada di atas 0,50. Uji lainnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk, seperti pada

tabel 2 berikut ini, dengan nilai yang dipersyaratkan  $> 0,70$ . Tabel berikut dapat dilihat pula bahwa *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari ketiga variabel cukup tinggi  $> 0,70$ .

Tabel 2. Composite Reliability (Olahan Data Penulis 2018)

Composite Reliability

	Original Sample ...	Sample Mean (M)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
BO* PA Moderating Effect	1.000	1.000	0.000		
Budaya Organisasi (X2)	0.848	0.843	0.057	14.800	0.000
Kinerja Anggaran (Y)	0.864	0.865	0.029	29.661	0.000
Partisipasi Anggaran (X1)	0.868	0.869	0.033	26.301	0.000

### 3. Uji Inner Model

Pengujian *inner model* akan memberikan hasil hubungan antar konstruk. Tabel 4.2 berikut merupakan hasil *bootstrapping* yang menggambarkan hasil estimasi masing-masing konstruk signifikan 5% (T-Statistik  $> 1.96$ ) seperti terlihat pada tabel dibawah ini. Tabel 3 *Path Coefficients* (Smart PLS 3.0)

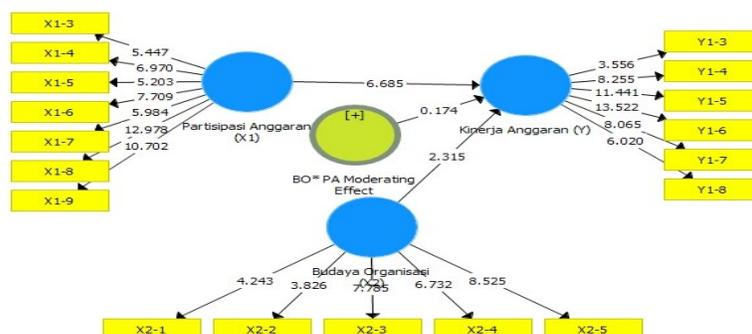
Tabel 3. Path Coefficients (Olahan Data Penulis 2018)

Path Coefficients

	Original Sample ...	Sample Mean (M)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
BO* PA Moderating Effect -> Kinerja Anggaran (Y)	-0.011	-0.009	0.061	0.174	0.862
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.280	0.269	0.121	2.315	0.021
Partisipasi Anggaran (X1) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.716	0.729	0.107	6.685	0.000

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada dua hipotesis diterima. Yakni hubungan budaya organisasi (X2) dengan kinerja anggaran (Y), dan hubungan partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja anggaran (Y). Hubungan budaya organisasi (X2) dengan kinerja anggaran (Y) adalah signifikan dengan nilai T-Statistic sebesar 2.315. Hasil yang sama terdapat pada hubungan antara partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja anggaran (Y) adalah signifikan dengan nilai *T-statistic* sebesar 6.685. Selanjutnya hubungan interaksi budaya organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran adalah tidak signifikan dengan nilai *T-statistic* sebesar 0.174.

Gambar 3 berikut, ditampilkan secara lengkap hasil *bootstrapping* yang menggambarkan hubungan antar konstruk dan nilai *T-Statistic* berdasarkan hasil Smart PLS 3.0.



Gambar 3. Hasil Bootstrapping Hubungan Antar Konstruk dan T-statistic (Olahan Penulis 2018).

#### 4. Hasil Uji Hipotesis

Untuk menilai *inner mode* adalah dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dengan tingkat signifikansinya. Suatu konstruk dapat dikatakan berhubungan atau memiliki hubungan jika memiliki T statistik hitung > 1.96 (Ghozali, 2006).

##### a) Hasil Uji Hipotesis I (Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran)

Hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja anggaran (Y) adalah signifikan. Untuk meyakinkan hubungan atau tingkat kekuatan hubungan variabel ini, dapat dilihat pada tabel 4 *Path Coefficients*.

Tabel 4. Path Coefficients (Olahan Data Penulis 2018)

Path Coefficients

	Original Sample ...	Sample Mean (M)	Standard Devia...	T Statistics ( O /...	P Values
BO*PA Moderating Effect -> Kinerja Anggaran (Y)	-0.011	-0.009	0.061	0.174	0.862
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.280	0.269	0.121	2.315	0.021
Partisipasi Anggaran (X1) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.716	0.729	0.107	6.685	0.000

Tabel di atas menunjukkan nilai uji koefisien sebesar 6.685 atau lebih besar dari taraf signifikan (1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima dan H0 ditolak**. Sehingga hipotesis H1 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja anggaran (Y) berhubungan signifikan dapat diterima. Artinya, partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

##### b) Hasil uji hipotesis II

Hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja anggaran (Y) adalah signifikan. Untuk meyakinkan hubungan atau tingkat kekuatan hubungan variabel ini, dapat dilihat pada tabel 5 *Path Coefficients*.

Tabel 5. Path Coefficients (Olahan Data Penulis 2018)

Path Coefficients

	Original Sample ...	Sample Mean (M)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
BO*PA Moderating Effect -> Kinerja Anggaran (Y)	-0.011	-0.009	0.061	0.174	0.862
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.280	0.269	0.121	2.315	0.021
Partisipasi Anggaran (X1) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.716	0.729	0.107	6.685	0.000

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai uji koefisien sebesar 2.315 atau lebih besar dari taraf signifikan (1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **H2 diterima dan H0 ditolak**. Sehingga, hipotesis H2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran (Y) dapat diterima.

**c) Hasil Uji Hipotesis III**

Hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa hubungan interaksi budaya organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran adalah tidak signifikan. Hal ini dapat di buktikan dengan melihat hasil uji T-statistic pada tabel 6 *Path Coefficients*.

Tabel 6. Path Coefficients (Sumber : Hasil Olahan Data Penulis 2018)

Path Coefficients

	Original Sample ...	Sample Mean (M)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
BO*PA Moderating Effect -> Kinerja Anggaran (Y)	-0.011	-0.009	0.061	0.174	0.862
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.280	0.269	0.121	2.315	0.021
Partisipasi Anggaran (X1) -> Kinerja Anggaran (Y)	0.716	0.729	0.107	6.685	0.000

Tabel di atas menunjukkan nilai T-statistic sebesar 0.174, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **H3 ditolak dan H0 diterima**. Sehingga hipotesis H3 yang menyatakan bahwa hubungan interaksi budaya organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran tidak dapat diterima. Artinya, moderasi budaya organisasi dengan partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja anggaran.

**5. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis melakukan pembahasan hasil penelitian ini dibagi menjadi dua bagian sesuai tujuan penelitian dan hipotesis penelitian, yaitu: mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran pemerintah daerah dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggaran pemerintah daerah, dengan mengacu pada hasil uji hupotesis menggunakan Smart PLS Versi 3. sebagai berikut:

**a) Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Y).**

Berdasarkan hasil uji bahwa partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja anggaran (Y) adalah signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai T- statistic sebesar 6.685. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Nur

Indriantoro, (1993). Menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Penelitian Wulandari, (2013), Amerta dewi (2013), Windasari (2016) juga menunjukkan hasil yang sama. Sebaliknya. Penelitian Medhayanti (2015) dan Augustine, (2017) yang berhasil membuktikan pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran.

Greenberg, dan Folger, (1983), dalam Januarti, (2016), menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja anggaran, karena partisipasi memberikan kesempatan dan kemungkinan untuk bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasan. Sord, dan Welsch, (1995), dalam Sardjito, & Muthaher, (2007) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan penganggaran partisipatif oleh sebuah organisasi dalam penyusunan anggaran kemungkinan besar akan menghasilkan kinerja anggaran manajerial yang tinggi. Ini adalah pengakuan dari fakta bahwa partisipasi anggaran akan memastikan standar yang hendak dicapai dan diharapkan.

#### **b) Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja anggaran (Y) adalah signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai T-statistic sebesar 2.315. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Pratiwi (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggaran pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Makassar menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pegawai artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja anggaran pegawai.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Irianto, (2016), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja anggaran. Penelitian Bersade (1997), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Harriss (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

Harriss (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

Setiap organisasi memiliki karakter tersendiri yang menjadi cerminan jati diri sekaligus merupakan identitas dan ciri khas organisasi, sehingga budaya organisasi dikatakan sebagai salah satu faktor pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Dalam operasional organisasi peranan budaya organisasi sangat kuat dalam mempengaruhi sikap para karyawan dan manajer dalam bekerja.

Hal ini terkait erat dengan sikap yang ditunjukkan oleh para karyawan dan manajer, yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi atau malah sebaliknya. Budaya

organisasi menjadi begitu sangat penting dan strategis bagi setiap organisasi sebagai salah satu kekuatan organisasi yang tidak nampak, namun sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja anggaran organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor budaya organisasi. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut. Dalam organisasi produktivitas individu maupun kelompok sangat mempengaruhi kinerja anggaran dan budaya organisasi, maka pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada.

### **c) Hubungan Interaksi Budaya Organisasi dengan Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa hubungan interaksi budaya organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran adalah tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai T-statistic sebesar 0.174. Hasil temuan ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran.

Menurut Murray, (1990), dalam Riyadi, (2000) melalui teori contingency memungkinkan untuk mengevaluasi kondisional atau variabel-variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran. Sehingga, yang dimana dalam penelitian ini Budaya Organisasi merupakan sebagai teori *contingency* yang bertindak sebagai variabel moderasi yang akan mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja anggaran menjadi kuat dan jelas.

Gagalnya temuan ini mengindikasikan bahwa kurangnya kontribusi penerapan budaya organisasi, terhadap partisipasi anggaran sehingga tidak mempengaruhi kinerja anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Alor. Sebaliknya, jika budaya organisasi mampu meningkatkan partisipasi anggaran maka akan mempengaruhi tingkat kualitas dari kinerja Anggaran Pemerintah Daerah Di Kabupaten Alor.

Budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat (Soedjono, 2005). Anthony, and Govindarajan, (2005). Menyatakan bahwa untuk mengatasi tidak konsistennya hasil-hasil riset tersebut diperlukan pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi dan kinerja anggaran manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor kondisional.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Medhayanti (2015), Nazarudin, dan Henry, (2012) menunjukkan budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran manajerial. Sama halnya juga dengan penelitian Agusti, (2012), menemukan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran manajerial. Selain budaya organisasi pencapaian keberhasilan di dalam mengelolah suatu organisasi tidak terlepas dari faktor informasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap partisipasi anggaran dalam mempengaruhi kinerja anggaran manajerial. Dengan kata lain peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi adalah gagal. Budaya

organisasi dan kinerja anggaran pada suatu organisasi akan sangat berpengaruh pada individu dan kerjanya terhadap lingkungan kerja. Jika semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja anggaran para pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Alor. Sebaliknya, jika semakin rendah kontribusi budaya organisasi maka akan semakin rendah pula tingkat kontribusi kinerja para pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Alor. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat dapat memberikan pemahaman yang jelas mengenai tugas, meningkatkan keefisienan dan komitmen bersama sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja (meningkatkan kinerja anggaran).

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan pendekatan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi Smart PLS Versi 3 yang disajikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa, Interaksi budaya dan partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Alor dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja anggaran (Y) adalah signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa anggaran yang terlalu menekan cenderung menimbulkan sikap agresif manajer terhadap pemilik dan menyebabkan ketegangan serta hal tersebut justru tidak memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan menyebabkan inefisiensi sebagai dampak penyusunan anggaran yang kaku dengan target yang sulit dicapai.
- 2) Hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja anggaran (Y) adalah signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai T-statistic sebesar 2.315. Hal ini menggambarkan bahwa, keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor budaya organisasi. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut.
- 3) Hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa hubungan interaksi budaya organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran adalah tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai T-statistic sebesar 0.174. Hasil temuan ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran manajerial. Hal ini menggambarkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap partisipasi anggaran dalam mempengaruhi kinerja anggaran manajerial. Dengan kata lain peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi adalah gagal. Budaya organisasi kinerja anggaran pada suatu organisasi akan sangat berpengaruh pada individu dan kerja anggarannya terhadap lingkungan kerja. Jika semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja anggaran.

#### A. SARAN

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi bahan masukan bagi kepentingan praktis. Berikut ini saran dari peneliti berkaitan dengan keterbatasan antara lain:

- 1) Partisipasi penyusunan anggaran kedepannya diharapkan bias dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Bagi pegawai yang bekerja dengan baik bisa diberi reward, sehingga

kedepannya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memiliki tanggungjawab yang tinggi lagi.

- 2) Budaya organisasi kedepannya bisa dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam instansi. Budaya organisasi bisa dilakukan dengan pendekatan interaktif, yaitu seluruh individu yang berada dalam instansi bersama-sama untuk merumuskan suatu model yang ideal dan cocok dengan visi, misi, dan tujuan instansi.
- 3) Pendekatan ini cocok digunakan karena memiliki kegagalan yang minimal karena mengakomodasi semua pikiran, nilai-nilai, norma, dan kepentingan dari masing-masing pihak yang memiliki kepentingan berbeda-beda. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambah variabel lain yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian lanjutan. Hal ini karena masih adanya variabel-variabel yang belum ditemukan penulis yang memiliki hubungan yang berpartisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja anggaran pegawai.

### Daftar Pustaka

- Arifin, N. (2010). Analisis budaya organisasional terhadap komitmen kerja karyawan dalam peningkatan kinerja organisasional karyawan pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara-Noor Arifin. *Ekonomi & pendidikan*, 8, 173–192.
- Brown, L. (2001). A temporal analysis of earnings surprises: profits versus losses. *Journal of accounting research*, 39(2), 221–241. <https://doi.org/10.1111/1475-679x.00010>
- Djarwanto PS. 1996. Statistik Induktif. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Eka Wulandari, D. dan Budi Rihardjo, I. (2016). Kepemimpinan ikhsan budi riharjo sekolah tinggi ilmu ekonomi indonesia ( stiesia ) surabaya negara indonesia menganut sistem desentralisasi dimana pemerintah daerah diberikan kebebasan dan keleluasan untuk mengelola dan bertanggungjawab terhadap pemerintah. *Ilmu dan riset akuntansi*, 5(april), 1–21.
- Falikhhatun. (2007). Interaksi informasi asimetri, budaya organisasi, dan. *Simposium nasional akuntansi x makasar*, 1–24.
- Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modeling, Model Alternatif Dengan Partial Least Square*, Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2011.
- Hari Adi, P. (2006). Hubungan antara pertumbuhan ekonomi daerah, belanja pembangunan dan pendapatan asli daerah. Studi pada kabupaten dan kota se jawa-bali. *Prosiding simposium nasional akuntansi 9 padang*, 1, 1–22. Retrieved from.
- Hasna Khairunisa, J. (2015). Determinasi hubungan pengetahuan dewan tentang anggaran dengan pengawasan dewan pada keuangan daerah (apbd). *Naskah publikasi diajukan*, 1–21.
- Husnaini, W. (2011). Analisis penerapan peraturan bank indonesia no. 13/1/pbi/2011 terhadap nilai perusahaan perbankan, (13).
- Hariyono Putro, K. (1998). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial : locus of control dan budaya paternalistik sebagai variabel moderating. *Publikasih*, 1–57.
- Ikhsan, A., & Ane, L. (2007). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi. *Simposium nasional akuntansi x makasar*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/cbo9781107415324.004>
- Irianto, O. (2014). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan locus of control terhadap kinerja manajerial pada skpd kabupaten merauke. *Publikasih*, 526–533.
- Newberry & Dhaliwal. (2001). Cross-jurisdictional income shifting by us multinationals:

- evidence from international bond offerings. *Journal of accounting research*, 39(3), 643–662. <https://doi.org/10.1111/1475-679x.00032>.
- Nur Sabrina, A. (2009). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. *Skripsi*.
- Parwati, S.; dan Budiasih. (2015). Perilaku oportunistik penyusun anggaran. *Jurnal ilmiah akuntansi dan bisnis*, 10(2), 127–133.
- Putri Dianawati, C. dan Rohkmi Fuadati, S.(2016). Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi sebagai variabel pemoderasi. *Akuntansi*, xx(1), 150–166.
- Purwandi, T. (2012). Analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. *Skripsi*, 1–19.
- Rafki Nazar, M. Bagaimanakah knowledge sharing intention antar mahasiswa akuntansi di internet? Fakultas ekonomi universitas syiah kuala banda aceh , 21-22 juli 2011 fakultas ekonomi universitas syiah kuala banda aceh , 21-22 juli 2011, 21–22.
- Sardjito, B., & Muthaher, O. (2007). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. *Simposium nasional akuntan x unhas makasar*, 1–24.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Bussiness: A Building Approach*. 3th Edition. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Soleman, R. (2012). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating, 16(1), 87–105.
- Sucitrawati, A., & Ratna Sari, M. (2017). Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan job relevant information sebagai pemoderasi. *E-jurnal akuntansi*, 20, 1791–1819.
- Sugiyanto, E. dan Subagiyo, L. (2005). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial : komitmen tujuan sebagai variabel intervening. *Benefit*, 9(1).
- Zahro, H. danJanuarti, I. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan persepsi keadilan anggaran dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel intervening. *Akuntansi & auditing*, 13(2), 125–154.